



Universidade de Brasília - UnB
Faculdade UnB de Planaltina – FUP

**ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS DO CERRADO II:
CONSOLIDAÇÃO DA METODOLOGIA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA À
GESTÃO, PRODUÇÃO E MERCADO PARA EMPREENDIMENTOS DA
AGRICULTURA FAMILIAR.**

MONITORAMENTO DAS AÇÕES DO PROJETO APLS DO CERRADO II

Gleyka de Souza França

Brasília
2011

Gleyka de Souza França

**ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS DO CERRADO II:
CONSOLIDAÇÃO DA METODOLOGIA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA À
GESTÃO, PRODUÇÃO E MERCADO PARA EMPREENDIMENTOS DA
AGRICULTURA FAMILIAR.**

MONITORAMENTO DAS AÇÕES DO PROJETO APLS DO CERRADO II

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Gestão do Agronegócio da Faculdade UnB de Planaltina como requisito obrigatório para a conclusão da disciplina de Estágio Supervisionado Obrigatório sob a orientação da Professora Doutora Mônica Celeida Rabelo Nogueira.

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Francisco e Francisca, aos meus irmãos Rafaela, Hengleysson e Gleycianne, pois em nenhum momento mediram esforços para me alegrar e sempre me deram subsídios à realização dos meus sonhos. Guiaram-me pelos caminhos mais seguros, me ensinaram a fazer as melhores escolhas, me mostraram que a honestidade e o respeito são essenciais à vida e que devemos sempre lutar por nossos ideais. A eles devo a pessoa que me tornei, sou extremamente feliz e tenho muito orgulho por chamá-los de família.

AGRADECIMENTOS

À Santíssima Trindade e à imaculada intercessão de Nossa Senhora Aparecida.

Aos meus pais que me proporcionam diariamente a essência da vida: o amor.

Aos meus irmãos que me forçaram a criar paciência.

Aos meus amigos e irmãos fraternos da música católica cristã, especialmente Val, Ed, Lione, Haylla, padres Marcelo e Zé Carlos.

Ao maestro Nascimento com seu entusiasmático sorriso, estilo carismático de liderança e palavras certas.

Aos amigos da Banda Sinfônica, em especial Michelle, Suzana e Vivi.

Aos familiares que torcem por meu sucesso.

Aos grandes e inestimáveis amigos de graduação, em especial à Radica, Lucas, Márcia, Layane, Eliane e João.

À amorosa e incomparável professora Mônica Nogueira.

Às amigas contruídas na OnG A Casa Verde.

RESUMO

O presente relatório de estágio supervisionado discorre sobre a experiência de uma aluna do curso de Gestão do Agronegócio da FUP (Faculdade UnB de Planaltina) durante o estágio obrigatório realizado na organização não governamental (OnG), A Casa Verde. Há uma descrição objetiva das atividades planejadas e realizadas pela OnG desde sua fundação em 2001. Há, também, grande ênfase no projeto denominado APLs do Cerrado II, que visa desenvolver uma rede de ATER (Assistência Técnica e Extensão Rural) dirigida aos empreendimentos da agricultura familiar inseridos no bioma Cerrado e na descrição e análise das ações de monitoramento e avaliação adotadas pelo projeto. Dessa forma, demonstra como mecanismos de M&A podem ampliar o desempenho e a eficácia no desenvolvimento de um projeto.

SUMÁRIO

1. Introdução.....	7
1.1. Caracterização da organização.....	7
1.2. Tema, assunto ou situação problema.....	13
1.3. Sobre os objetivos do relatório.....	15
1.3.1. O objetivo geral.....	15
1.3.2. Quanto aos objetivos específicos.....	15
1.4. Justificativa.....	16
2. Referencial teórico.....	25
2.1. Definição de monitoramento.....	25
3. Experiência prática.....	30
4. Metodologia.....	42
5. Análise.....	44
6. Conclusão.....	45
7. Referência bibliográfica.....	47

1 INTRODUÇÃO

Os empreendimentos da agricultura familiar no bioma cerrado requerem uma eficaz rede de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) e projetos que dêem suporte às questões pertinentes ao processo de gestão, produção e comercialização dos mesmos. São várias as dificuldades que justificam a existência de ATER. Dificuldades enfrentadas, muitas vezes sozinhos, por esses empreendimentos que vão desde a ausência ou limitação de métodos e instrumentos adequados para a gestão de empreendimentos da agricultura familiar ao isolamento (social e geográfico) dos empreendimentos, dificultando a superação de dificuldades quanto ao fornecimento de matéria-prima, agroindustrialização, logística de distribuição e comercialização dos produtos da agricultura familiar.

O projeto APLs do Cerrado II visa desenvolver uma metodologia de diagnóstico e aprimoramento de empreendimentos da agricultura familiar a ser operada por uma Rede de ATER do Cerrado. O presente relatório descreve e analisa as estratégias de monitoramento e avaliação adotadas pela organização executora do projeto, a fim de gerar indicadores de resultados, lições aprendidas e orientações para o seu melhor desenvolvimento e eficácia.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Casa Verde - Cultura e Meio Ambiente é uma organização da sociedade civil, sem fins lucrativos ou econômicos que trabalha pela defesa e valorização da diversidade cultural e ambiental, com ênfase para as expressões populares dessa diversidade. Foi fundada em 2001 por um grupo de profissionais, com formações diversas (antropólogos, biólogos, economistas, geógrafos, sociólogos), identificados e atuantes no combate à desertificação e no desenvolvimento de experiências de convivência com a seca, na região semi-árida do Brasil.

O escritório da organização sita:

Endereço: SCLN, 310 Bloco A – Sala 208

CEP: 70756-510 – Brasília – DF

A sede de campo localiza-se no:

NRLO Rua 10, Chácara 233, Mezanino

CEP 73.100-000 – Sobradinho, DF

Demais informações:

CNPJ: 04.377.324/0001-02

Telefone: (61) 3037-7790

Nome do responsável: Carlos José Machado Menezes

E-mail: contato@a-casa-verde.org.br

Página na internet: <http://www.a-casa-verde.org.br/>

Da data de sua fundação até o ano de 2003, A Casa Verde desenvolveu diversos trabalhos de assessoria à formulação de políticas públicas. Nesse contexto, o enfoque da entidade recaiu sobre a construção de processos participativos de elaboração de políticas de desenvolvimento e meio ambiente no Nordeste. A Casa Verde também desenvolveu, nesse período, campanhas de sensibilização e o treinamento e capacitação de técnicos de organizações governamentais e não governamentais sobre desertificação e alternativas para seu combate.

Em meados de 2003, parte da equipe da Casa Verde licenciou-se para cargos e tarefas relacionadas à luta contra a desertificação no governo de alguns estados do Nordeste e no Secretariado Internacional da Convenção de Combate à Desertificação. Essa mudança nos quadros da entidade dinamizou um processo de diversificação dos seus temas de interesse e espaços de inserção, acompanhada pelo ingresso de novos membros.

A Casa Verde ampliou seu enfoque geográfico e temático, passando a desenvolver atividades no Cerrado, ligadas à comercialização de produtos, à promoção da participação qualificada, do fortalecimento institucional e do empoderamento de comunidades tradicionais e pequenos produtores rurais da região.

Somente em 2009 A Casa Verde obteve a sua qualificação como OSCIP.

O quadro de associados da entidade, hoje, encontra-se assim composto:

Diretoria	
Diretor-Presidente	Carlos José Machado Menezes
Diretor-	Luiz Fernando Molina
Superintendente	
Conselho Fiscal	
Titulares	Heitor Matallo Júnior Maria Cristina Hurtado Undurraga Sofia Fernandes de Souza e Silva
Associados	Carolina Marques Fulgêncio de Oliveira Dea Vilela Julião Luís Fernando Carrazza Luís Roberto Carrazza Mônica Celeida Rabelo Nogueira Maria Teresa Braz Morgado Patrícia Trindade Maranhão Costa Paulo Garcia Quirino Rodolfo Siqueira de Brito

Desde 2005, A Casa Verde manteve relações estreitas com a Rede Cerrado – uma articulação política de organizações não governamentais e associações de base comunitária que atuam na defesa do bioma e de suas populações. Entre os anos de 2006 e 2008, A Casa Verde assumiu a Coordenação Geral da Rede Cerrado.

Nos últimos anos, a entidade também inaugurou novas linhas de ação, a fim de integrar a valorização da cultura popular, a promoção da equidade de gênero e a defesa de bens e direitos sociais, coletivos e difusos.

Seus projetos no período de 2005 a 2011 são:

Concluídos	Em execução
<ul style="list-style-type: none"> • Vídeo-Projeto I e II • Encontro de 	<ul style="list-style-type: none"> • Arranjos Produtivos Locais do Cerrado – APLs do

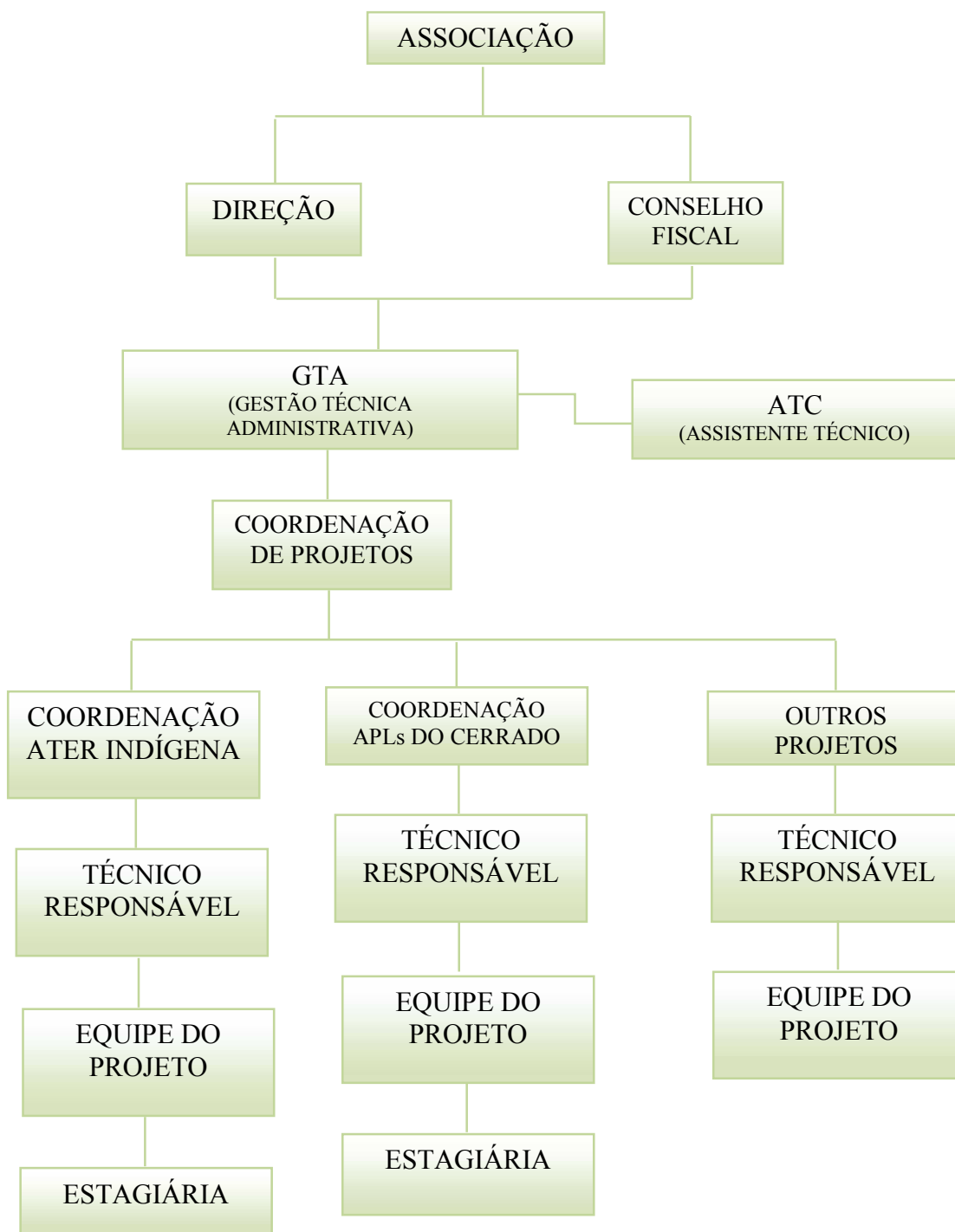
<p>Mamulengueiros: águas da tradição.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Terezinha e o Mar. • Roda de Mulheres. • Fomento a Projetos de Assistência Técnica e Extensão Rural para Agricultores(as) Familiares • Mercado Floresta • Comercialização e Certificação Apropriadas de Produtos da Biodiversidade Brasileira (COMCERTA) • Mobilização dos Povos Indígenas do Cerrado (MOPIC) I, II e III, • Rede Cerrado – Faces Brasil • Cerrado no Mundo • II Encontro dos Povos das Florestas • Mestre Zezito: um projeto de sonho e circo 	<p>Cerrado I e II</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas Econômicas Sustentáveis em Terras Indígenas do Cerrado • Ofício de Raizeiros e Raizeiras do Cerrado. • Capacitação e Gestão em Rede para o Fortalecimento dos Empreendimentos Socioeconômicos Familiares do Cerrado – Gestão em Rede
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

A Casa Verde é uma organização não governamental que trabalha pela defesa e valorização da diversidade cultural e ambiental, com ênfase para as expressões populares dessa diversidade. Para realizar a sua missão, A Casa Verde

busca:

- Promover a defesa de bens e direitos sociais, coletivos e difusos de povos indígenas, populações tradicionais e grupos de base comunitária relativos ao meio ambiente e à cultura;
- Promover, realizar e divulgar pesquisas e estudos, organizar documentação e desenvolver projetos aplicados à defesa e valorização da diversidade cultural e ambiental brasileira, com ênfase sobre as expressões populares dessa diversidade;
- Realizar e promover o intercâmbio de experiências, conhecimentos e informações para a defesa e valorização da diversidade cultural e ambiental brasileira;
- Contribuir para o fortalecimento institucional de organizações de base comunitária, visando o desenvolvimento autônomo e a valorização dos diferentes modos de saber, fazer e viver característicos às suas respectivas comunidades;
- Desenvolver metodologias apropriadas, de caráter participativo, expressivo e interdisciplinar, para a elaboração de projetos, a realização de pesquisas e estudos, bem como para demais estratégias que visem a resolução de problemas que afetem aos povos indígenas, populações tradicionais e grupos de base comunitária;
- Contribuir para o fortalecimento de articulações políticas de povos indígenas, populações tradicionais e grupos de base comunitária na defesa de seus direitos, assessorando e subsidiando diálogos com outros movimentos sociais, bem como a interlocução com os poderes constituídos e a participação direta desses atores sociais em espaços públicos, para o planejamento, monitoramento e execução de políticas de seu interesse;
- Combater todas as formas de discriminação, racial, étnica e de gênero, enquanto formas de opressão e desrespeito aos direitos humanos fundamentais, bem como defender e promover a igualdade de direitos e a equidade de gênero.

A estrutura organizacional da empresa é a ilustrada abaixo:



1.2 TEMA, ASSUNTO OU SITUAÇÃO PROBLEMA

O segmento familiar da agricultura brasileira, ainda que muito heterogêneo, responde por expressiva parcela da produção agropecuária e do produto gerado pelo agronegócio brasileiro, devido ao seu inter-relacionamento com importantes segmentos da economia (GUILHOTO *et al*, 2007).

A importância do agronegócio familiar no Brasil começa a ser reconhecida por alguns, principalmente devido à absorção de emprego, conseqüentemente diminuição do êxodo rural, geração de renda para as famílias com menos recursos e produção de alimentos, especialmente voltada para o auto-consumo, ou seja, focaliza-se mais as funções de caráter social do que as econômicas, tendo em vista sua menor produtividade e incorporação tecnológica.

Para que a agricultura familiar brasileira, especialmente a inserida no bioma cerrado, tenha vitalidade e dê continuidade ao seu fortalecimento empreendedor é necessário ter assistência técnica contínua nas questões pertinentes à gestão, produção e comercialização. Tais cuidados ocorrem devido a alguns fatores pertinentes à agricultura: perecibilidade do produto, o ciclo biológico dos vegetais e dos animais, o tempo de maturação dos produtos e o tempo de retorno do investimento. Outro fator importante é a impossibilidade de mudanças imediatas na produção. Uma vez realizado o investimento, é necessário aguardar o resultado da produção e escoá-la rapidamente, mesmo em condições desfavoráveis de mercado, a não ser que o produto possa ser estocado à espera de melhores condições de venda (GEPAL, 2004).

Na tentativa de que os empreendimentos tenham controle e conhecimento sobre o que os impede de melhorar desempenho e o que pode ser aprimorado surge o Projeto APLs do cerrado como iniciativa de Assistência Técnica e Extensão Rural - ATER para o aprimoramento de empreendimentos da agricultura familiar.

O Projeto Consolidação da Metodologia de Assistência Técnica à Gestão, Produção e Mercado para Empreendimentos da Agricultura Familiar – APLs do Cerrado II conta com o apoio do Ministério do Desenvolvimento Agrário - MDA e cofinanciamento do Projeto FLORELOS, do Instituto Sociedade, População e Natureza (ISPN) e Comunidade Européia.

O projeto visa, conforme o título, consolidar uma metodologia de assistência técnica à gestão, produção e mercado de 40 empreendimentos assistidos pelo

projeto. Dessa forma, o monitoramento do projeto toma relevância na medida em que integra e interrelaciona os 40 empreendimentos para que atuem como arranjos produtivos locais, que se fortalecem na proporção do entrosamento de suas ações conjuntas.

Tendo em vista a escala do projeto, seus objetivos em termos de fortalecimento dos empreendimentos da agricultura familiar, especialmente a perspectiva de promoção de articulação entre eles, o monitoramento e avaliação (M&A) tornam-se atividades de grande importância. Além disso, monitorar é capaz de produzir indicadores de processo e resultados para o projeto. E, assim, permite que sejam realizadas eventuais reformulações e aprimoramentos dos recursos para a exitosa execução do projeto. Por essa razão, o projeto APLs do Cerrado II tem uma meta especialmente dedicada ao desenvolvimento de instrumentos de M&A, cuja implementação é objeto deste relatório.

1.3. SOBRE OS OBJETIVOS DO RELATÓRIO

1.3.1. O objetivo geral

Monitorar e gerar indicadores de processo e resultados das ações/atividades de Assistência Técnica e Extensão Rural, nas áreas de Gestão, Produção e Mercado, junto a 40 empreendimentos da agricultura familiar, no âmbito do projeto APLs do Cerrado II.

1.3.2. Quanto aos objetivos específicos

Desenvolver instrumentos para o monitoramento e avaliação de resultados do projeto.

Implementar os instrumentos de monitoramento e avaliação, incluindo o acompanhamento e orientação das partes envolvidas no processo.

Sistematizar as ações desenvolvidas e os resultados alcançados.

1.4 JUSTIFICATIVA

As organizações não governamentais (sem fins lucrativos ou econômicos), atuantes no terceiro setor da sociedade civil, realizam atividades em diversas áreas, tais como: meio ambiente, combate à pobreza, assistência social, saúde, educação, reciclagem, desenvolvimento sustentável, entre outras (SUA PESQUISA, 2011). Tais organizações tornam-se cada vez mais presente e afirmam sua influência, relevância e necessidade ao contínuo relacionamento dos atores existentes na sociedade global.

Como citado anteriormente, das várias necessidades oriundas da sociedade é que surgem as ONGs na tentativa de preencher as lacunas deixadas pelo Estado. Para Nogueira (2005), parece mais apropriado ver a sociedade civil assumir o papel de co-responsável por seu próprio desenvolvimento, especialmente sob o ponto de vista político, mas que, no entanto, ainda requer apoio do Estado e de seu aparato institucional.

Apesar da sociedade civil ter se, digamos, oposto à ação do Estado nos últimos recentes anos, há inúmeros sinais de aproximação entre esses dois atores. A criação de fundos estatais de apoio a pequenos projetos é um dos exemplos. Observa-se, dessa forma, que não há uma pretensão em substituir ocupações ou responsabilidades, mas sim aumentar o controle social e poder de influência sobre o Estado (Nogueira, 2005, p.30).

A estruturação e profissionalização da sociedade civil organizada, com base em mecanismos de cooperação, surgem em relativa oposição ao *status quo* e paulatinamente vem estabelecendo canais de negociação e mesmo parceria com setores como o Estado, embora nem sempre pacíficas (Nogueira, 2005, p.45).

Na expectativa de realizar a função fiel de uma ONG, a Casa Verde tem contribuído bastante ao fortalecimento e sistematização da produção, gestão e comercialização da agricultura familiar no bioma cerrado brasileiro.

Segundo A Casa Verde (2010),

No Cerrado, ainda existe uma população de cerca de 03 milhões de agricultores(as) e agroextrativistas familiares cujos meios de vida dependem em larga medida do Cerrado em pé, numa área de aproximadamente 20 milhões de hectares. Muitos desses habitantes históricos do Cerrado, hoje, participam de experiências pioneiras de uso sustentável dos recursos naturais do bioma – experiências que aliam conhecimentos tradicionais associados à biodiversidade aos conhecimentos técnico-científicos necessários ao processamento e comercialização da produção. Dessa aliança, resultam ricas experiências produtivas envolvendo plantas medicinais, frutas e castanhas nativas, criação de abelhas silvestres, manejo de animais silvestres, ecoturismo e artesanato, em comunidades tradicionais, inclusive indígenas, de agricultores familiares e de assentamentos da reforma agrária. Alguns aspectos relativos à gestão social, financeira e administrativa dos empreendimentos, ao processamento, armazenamento, divulgação e comercialização de produtos, ainda pouco conhecidos do grande público, podem e devem ser aprimorados, por meio da disseminação de informações qualificadas, o intercâmbio e a assistência técnica especializada.

Na maioria dos casos, os empreendimentos da agricultura familiar inseridos no cerrado são incipientes, passam por instabilidade financeira constantemente e requerem injeção de recursos maior e mais delicada. Tais agricultores passam a basear-se, radicalmente, numa lógica de mundo capitalista, muitas vezes, jamais vista em suas localidades. Para Nogueira e Fleischer (2005, p.153),

os produtores agroextrativistas tem sido estimulados a resistir, inserindo-se no mercado, uma inserção sempre difícil e que exige o aprendizado de habilidades específicas, que muitas vezes se chocam com a tradição. Além disso, e ainda que o agroextrativismo apresente custos menores de produção, na ordem competitiva do mercado eles enfrentam inúmeras dificuldades para se firmarem e alcançarem bom desempenho econômico.

Não sendo o bastante ter condições financeiras instáveis e entraves na gestão e comercialização, os produtores, também, enfrentam a produção em pequena ou ínfima quantidade. Para Nogueira (2005), o fato da produção ser realizada em pequena escala e com baixos níveis tecnológicos acaba tornando o grau de comercialização insuficiente. Além disso, outra situação muito encontrada é o caso em que o pequeno produtor, descapitalizado e sem infra-estrutura necessária para fazer a venda direta de seus produtos ao consumidor, vê-se obrigado a

repassá-los aos atravessadores por valores que não custeiam a mão-de-obra e demais custos. Possíveis soluções para tais gargalos seriam a agregação de valor aos produtos primários (criação de embalagem, formalização de marca própria, boa qualidade de insumos etc.) e uma melhor inserção no mercado ou em pontos mais avançados da cadeia de produção e comercialização.

A maior das dificuldades não está somente em instalações e condições precárias, questões tecnológicas ou planejamento estratégico inoperante, mas encontra-se no alicerce para que todo o sistema produtivo opere; o fator humano. Muitos agricultores não tem ou tem o mínimo grau de instrução escolar, além de não contarem com o apoio de assistência técnica rural em suas propriedades.

Tais situações descritas acima dificilmente serão solucionadas num prazo curto de tempo, com o auxílio de poucas pessoas e custos zero. É necessário a criação de elos entre a sociedade, universidades e Estado para que formulem projetos que dêem sustentabilidade ao desempenho econômico e organizacional dos empreendimentos da agricultura familiar existentes no cerrado brasileiro.

Daí, o projeto APLs do Cerrado surge com o intuito de enfrentar esses problemas de caráter técnico, gerencial e tecnológico de 40 empreendimentos selecionados no Brasil, primando uma esquematização sistêmica, bem como, o aprimoramento de instrumentos que servirão para o monitoramento e avaliação do projeto e das ações desenvolvidas pelos empreendimentos participantes.

As áreas de abrangência do projeto compreendem sete estados da área nuclear do Cerrado: Distrito Federal, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais e Tocantins. Nesses seis últimos estados, estão constituídos oito pólos do Projeto, a saber:

1. Sertão Mineiro, compreendendo os municípios de: Montes Claros, Buritizeiro, Japonvar e Chapada Gaúcha;
2. Vale do Jequitinhonha: Itinga, Turmalina, Datas, Veredinha e Araçuaí.
3. Mato Grosso do Sul: Nioaque, Miranda, Bonito, Dois Irmãos do Buriti e Campo Grande;
4. Sul do Maranhão: Imperatriz, Senador La Roque, Loreto, São Raimundo das Mangabeiras e Carolina;
5. Médio Mearim, MA; São Luiz Gonzaga do Maranhão, Lençóis, Lago do Junco, Lago dos Rodrigues, Esperantinópolis e Pedreiras;

6. Tocantins: Wanderlândia, Santa Maria do Tocantins, Bom Jesus, Itacajá;
7. Goiás: Pirenópolis, Diorama e Buriti de Goiás;
8. Mato Grosso: Cáceres, São Félix do Araguaia, Poconé, Campo Verde e Mirassol D'Oeste.

O projeto APLs do Cerrado II trata de monitorar e avaliar os 08 Pontos de Apoio Regional (PAREs) definidos no projeto que antecedeu o atual. Os PAREs são organizações que integram o campo da Rede Cerrado e trabalham na assessoria de empreendimentos da agricultura familiar no cerrado. São organizações PAREs:

- Associação de Pequenos Agricultores da Comunidade Soninho (COOPERFRUTO);
- Associação em Áreas de Assentamento no Estado do Maranhão (ASSEMA);
- Centro de Agricultura Alternativa Vicente Nica (CAV);
- Centro de Agricultura Alternativa do Norte de Minas (CAA NM);
- Centro de Educação e Cultura do Trabalhador Rural (CENTRU);
- Centro de Produção, Pesquisa e Capacitação do Cerrado (CEPPEC);
- Centro de Tecnologia Agroecológica de Pequenos Agricultores (AGROTEC);
- Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional (FASE MT)

Abaixo um quadro que relaciona os PAREs e empreendimentos assistidos no âmbito do APLs do Cerrado II:

PÓLO GOIÁS E DISTRITO FEDERAL – PAR AGROTEC		
EMPREENDIMENTO	MUNICÍPIO	CADEIA(S) PRODUTIVAS
Centro de Tecnologia Agroecológica de Pequenos Agricultores – AGROTEC	Diorama	Baru e fitoterápicos
Associação Terra Viva de Agricultores Familiares	Diorama	Mel
Associação dos Ipês – Pacari Regional Serra Dourada	Buriti de Goiás	Gueroba (fitocosméticos: sabonete, óleo, hidratante)
Associação de Desenvolvimento Comunitário de Caxambu - Promessa de Futuro	Pirenópolis	Frutos nativos diversos (conserva, geléia) e baru
Central do Cerrado	Brasília	Central de comercialização

		de produtos diversos do agroextrativismo e da agricultura familiar
PÓLO MATO GROSSO – PAR FASE		
EMPREENDIMENTO	MUNICÍPIO	CADEIA(S) PRODUTIVAS
Associação de Educação e Assistência Social Nossa Senhora da Assunção – ANSA	São Félix do Araguaia	Frutos nativos e exóticos diversos (polpa congelada)
Cooperativa Mista de Produtores Rurais de Poconé – COMPRUP	Poconé	Baru
Cooperativa Agropecuária Canudos – COOPAC	Campo Verde	Cana-de-açúcar (cachaça), mandioca (farinha) e leite
Associação Regional de Produtores Agroecológicos do Sudoeste de Mato Grosso – ARPA	Mirassol D'Oeste	Agricultura orgânica
Grupo das Margaridas	Mirassol D'Oeste	Babaçu (farinha)
PÓLO MATO GROSSO DO SUL – PAR CEPPEC		
EMPREENDIMENTO	MUNICÍPIO	CADEIA(S) PRODUTIVAS
Associação Pescadores Artesanais de Iscas de Miranda – APAIM	Miranda	Bocaiúva (farinha e sorvete)
Centro de Produção, Pesquisa e Capacitação do Cerrado – CEPPEC	Nioaque	Baru, pequi (conserva), jatobá (farinha) e tecelagem
Assentamento Santa Lúcia – Projeto Pé de Serra	Bonito	Agricultura orgânica, frutos nativos e exóticos diversos (conserva e geléia)
Grupo Boa Esperança	Dois Irmãos do Buriti	Baru, pequi (conserva), jatobá (farinha, biscoitos)
Central de Comercialização de Economia Solidária de Campo Grande	Campo Grande	Central de comercialização de artesanato e produtos diversos da agricultura familiar
PÓLO MÉDIO MEARIM, MARANHÃO – PAR ASSEMA		

EMPREENHIMENTO	MUNICÍPIO	CADEIA(S) PRODUTIVAS
Associação dos Jovens Rurais de Lago do Junco e Lago dos Rodrigues – AJR	Lago do Junco	Babaçu (artesanato)
Grupo de Mulheres de Santana	São Luiz Gonzaga do Maranhão	Frutos nativos diversos (polpa congelada, licor, compota)
Cooperativa de Pequenos Produtores Agroextrativistas de Lago do Junco – COOPALJ	Lago do Junco	Babaçu (óleo, torta, farinha)
Associação de Mulheres Trabalhadoras Rurais de Lago do Junco e Lago dos Rodrigues – AMTR	Lago dos Rodrigues	Oleaginosas, babaçu (sabonete, papel reciclado) e fitoterápicos
Cooperativa de Pequenos Produtores Rurais Agroextrativistas de Esperantinópolis – COOPAESP	Esperantinópolis	Babaçu (farinha)

PÓLO NORTE DE MINAS – PAR CAA

EMPREENHIMENTO	MUNICÍPIO	CADEIA(S) PRODUTIVAS
Cooperativa dos Produtores Rurais e Catadores de Pequi de Japonvar – COOPERJAP	Japonvar	Frutos nativos diversos (polpa congelada)
Cooperativa Múltipla de Produção de Bens e Serviços Educacionais – COOPESE	Montes Claros	Pequi (conserva, farinha, óleo)
Cooperativa dos Agricultores Familiares e Agroextrativistas Grande Sertão	Montes Claros	Frutos nativos e exóticos diversos (polpa congelada)
Chico Fulô	Buritizeiro	Frutos nativos diversos (geléia, doce, licor, bombom) e baru -
Cooperativa Regional de Produtores Agrosilviextrativistas Sertão Veredas	Chapada Gaúcha	Frutos nativos diversos (polpa congelada e conservas), mel, fava-d'anta (in natura), buriti (doce e raspa), cana-de-açúcar (açúcar mascavo) e

		mandioca (farinha)
PÓLO SUL E OESTE DO MARANHÃO – PAR CENTRU		
EMPREENDIMENTO	MUNICÍPIO	CADEIA(S) PRODUTIVAS
Associação dos Pequenos Produtores Rurais do Projeto de Assentamento da Gleba Taboleirão I	Senador La Rocque	Frutos (doce, geléias) e leite (doce)
COOPRAL	Loreto	Buriti (doce), pequi (pasta, sabão e sabonete)
Associação das Quebradeiras de Coco Babaçu de Petrolina	Imperatriz	Babaçu (mesocarpo)
FrutaSã Indústria, Comércio e Exportação	Carolina	Frutos nativos diversos (polpa congelada)
Cooperativa Agroecológica pela Vida de São Raimundo das Mangabeiras – COOPEVIDA	São Raimundo das Mangabeiras	Babaçu (farinha)
PÓLO TOCANTINS – PAR COORPERFRUTO		
EMPREENDIMENTO	MUNICÍPIO	CADEIA(S) PRODUTIVAS
Associação de Trabalhadores Rurais do Vale do Corda – ATRVC	Wanderlândia	Mel, frutos nativos diversos (polpa congelada), babaçu (artesanato, papel reciclado)
Associação de Pequenos Agricultores da Comunidade de Soninho – APAS	Santa Maria do Tocantins	Frutos nativos diversos (polpa congelada, doce e licor) e mel
Associação de Pequenos Produtores da Comunidade Barriguda e Região	Bom Jesus	Baru, mel e pequi (conserva)
Associação dos Mini e Pequenos Produtores Rurais do Povoado Jaó	Itacajá	Araçá (doce) e mel
Associação dos Mini-Produtores Rurais do Povoado Olivença	Itacajá	Buriti (doce) e mel
PÓLO VALE DO JEQUITINHONHA – PAR CAV		
EMPREENDIMENTO	MUNICÍPIO	CADEIA(S) PRODUTIVAS

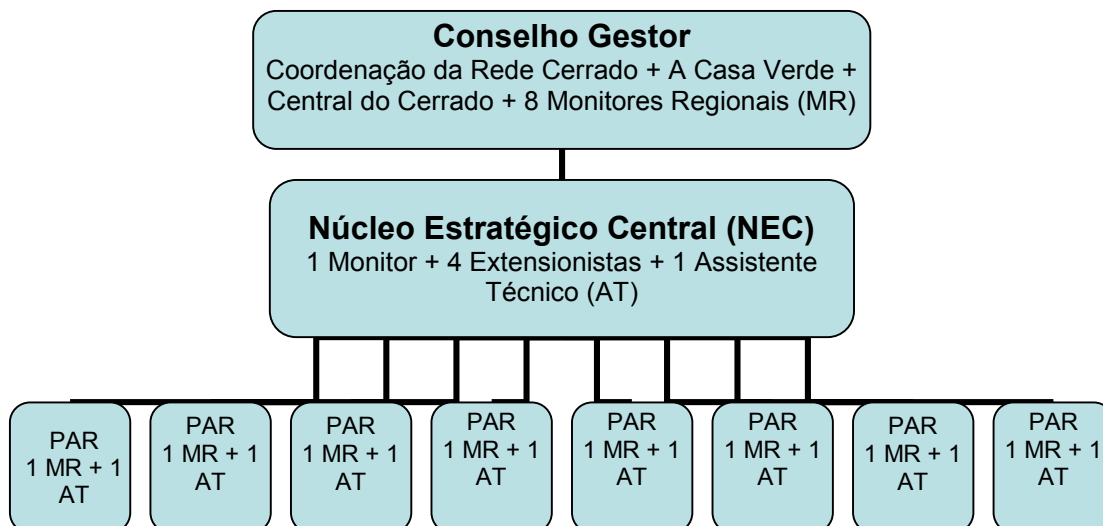
Associação de Artesãos de Pasmado	Itinga	Artesanato de argila
Associação dos Apicultores do Vale do Jequitinhonha – APVAJ	Turmalina	Mel
Associação dos Produtores de Frutas do Alto Jequitinhonha – FRUTIVALE	Datas	Frutos nativos diversos (polpa congelada)
Associação de Desenvolvimento Comunitário de Pontezinha	Veredinha	Farinha de mandioca
Projeto Produtivo Solidário BNB – Palmital de Baixo	Araçuaí	Aves de corte

Fonte: (A Casa Verde, 2010)

Cada PAR específico dispõe de um monitor regional que apóia a implementação do projeto, mobilizando esforços institucionais necessários ao cumprimento das atividades de campo. Além do monitor regional, cada PAR conta com um assistente técnico regional (ATR), responsável pela assistência técnica nas áreas de gestão, produção e comercialização dos empreendimentos da agricultura familiar.

No projeto existe um Núcleo Estratégico Central (NEC). É composto por um profissional, que tem a atribuição de planejar e articular esforços para a implantação de soluções técnico-gerenciais e tecnológicas nos empreendimentos assistidos. Na orientação do trabalho da equipe técnica do projeto há o Conselho Gestor, o qual é composto por 8 monitores regionais, em conjunto com a coordenação da Rede Cerrado, a Central do Cerrado e a Casa Verde.

De modo resumido tem-se o organograma do projeto APLs do Cerrado II:



Legenda:

Fonte: A Casa Verde (2010)

PAR: Ponto de Apoio Regional

MR: Monitor Regional

AT: Assistente Técnico

Dessa forma, o gestor do agronegócio, primando à solução dos problemas - de caráter técnico, gerencial e tecnológico - citados anteriormente, trabalha para eliminar gargalos de produtividade e aumentar o padrão de eficiência da agricultura familiar no cerrado brasileiro.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Definição de Monitoramento

Uma série de definições acerca de monitorar é encontrada ao realizar uma busca. Isso ocorre porque a palavra é aplicada e explicada em diferentes contextos e, por isso, toma diferentes pontos de vista.

Monitoramento é um tema presente na agenda de muitas organizações, não só para uma melhor prestação de contas aos seus financiadores, mas pela crescente percepção da necessidade de gerar informações relevantes, tanto para a qualificação de suas próprias intervenções, como para ampliar a base de apoio às propostas que defendem. Mas também são generalizadas as dificuldades enfrentadas na implementação de sistemas de monitoramento e aprendizagem que sejam ao mesmo tempo eficientes e viáveis para estas organizações (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2004).

O monitoramento envolve uma das funções da administração que consiste no acompanhamento contínuo, regular e sistemático do desenvolvimento dos programas em relação a seus objetivos e metas. Busca prover informações sobre programa/projeto para seus gestores, permitindo a adoção de medidas corretivas para melhorar sua operacionalização. É realizado por meio de indicadores, construídos a partir de bases de dados próprias ou de terceiros. O termo programa deve ser entendido, nesta seção, como qualquer tipo de intervenção ou grupo de atividades visando atingir determinados objetivos, tais como: resposta a demandas sociais reconhecidas ou resolução de problemas identificados (SOUSA; LUCAS E AZEVEDO, 2009).

O monitoramento consiste em um processo permanente de coleta, análise e sistematização de informações e de verificação do andamento da ação conforme a definição dada por Melo (2008). A autora ainda afirma que monitorar tem como finalidade viabilizar o gerenciamento e a tomada de decisões cotidianas relacionadas à implementação de programas (compara o que está sendo realizado com o que foi planejado).

Já o verbo “monitorar significa acompanhar e verificar alguma coisa, especialmente dados obtidos por algum sistema de medição; acompanhar o

comportamento de processos ou sistemas, visando detectar desvios em relação ao plano inicial” (TECNOLOGIA DE PROJETOS, 2011).

Antero (2008) complementa Melo (2008) e diz que

O monitoramento fundamenta-se principalmente nos dados da implementação, detecta os desvios quando comparados ao plano para, oportunamente, definir ações corretivas para se manter em curso o objetivo da ação ou até mesmo decidir sobre a revisão do planejamento do programa ou projeto.

Nessa mesma linha de raciocínio, Cohen e Franco (2004, *apud* Antero, 2008, p.800) afirmam que “o monitoramento é uma atividade gerencial interna que se realiza durante o período de execução e operação e que busca assegurar que os insumos, os produtos e as metas ocorram de acordo com o plano traçado.”

Alguns autores como Pfeiffer (2005, *apud* Antero, 2008, p. 806) chegam a sugerir que “o monitoramento é uma atribuição típica do gestor ou coordenador do projeto e a avaliação deveria ser realizada por profissionais externos, para manter a imparcialidade e evitar o risco do “embelezamento” dos resultados.”

Consensualmente, o mais crucial e relevante no processo de monitoramento é o gestor ou o coordenador de determinado projeto receber a informação em tempo hábil e eficaz, pois, dessa maneira, as decisões serão tomadas em prazo exequível e haverá possibilidades de corrigir uma ação em andamento, visto que grande parte das informações corre o risco de serem perdidas ou extraviadas, por isso, devem ser constantemente atualizadas para não perderem seu valor.

Muitos autores distinguirão monitoramento e termos similares por características intrínsecas à função de cada ação.

Uma das palavras mais confundidas e comparadas à monitoramento é avaliação. Alguns autores a descrevem e apresentam esmiuçadamente o que as diferenciam.

Antero (2008) afirma que

A diferença básica entre avaliação e monitoramento reside no fato de que a primeira constitui-se uma análise discreta, enquanto a segunda é uma análise contínua, processual. Utilizando-se uma metáfora simples, poder-se-ia comparar a avaliação a uma foto e o monitoramento a uma filmagem. Isto é, enquanto a primeira retrata uma situação passada (e, portanto, não necessariamente mais verdadeira no presente), a segunda busca detectar as dificuldades que ocorrem durante a programação para corrigi-las oportunamente.

Já a professora Rua (2003, *apud* Antero, 2008) aponta cinco critérios

normalmente adotados nas avaliações:

- 1) Eficácia
- 2) Eficiência
- 3) Efetividade
- 4) Equidade
- 5) Sustentabilidade

A eficácia, para Cohen e Franco (2004, *apud* Antero, 2008) “é o grau em que se alcançam os objetivos e metas do projeto na população beneficiária, em um determinado período de tempo, independentemente dos custos implicados. A definição apresentada possui dois aspectos fundamentais: metas e tempo”. De modo bastante claro, a eficácia “é a capacidade de produzir os resultados esperados/desejados com a execução da ação” (RUA, 2007).

A *eficiência*, por sua vez, leva em consideração os custos e está associada à noção de ótimo. Refere-se à capacidade de produzir os resultados desejados com o menor dispêndio possível de recursos.

Já o termo *efetividade* é utilizado para expressar resultados concretos, permanentes, sejam diretos ou indiretos. Isto é, a efetividade é a relação entre os resultados e o objetivo. De outro modo, é a capacidade de desencadear mudanças sociais permanentes, que alteram o perfil da própria demanda por políticas/programas sociais e que retroalimentam o sistema de políticas sociais. Pode também ser definida como a capacidade de maximizar a eficácia e a eficiência.

A *equidade* é um critério explícito na Constituição Federal de 1988 já em seu preâmbulo e, como o próprio nome sugere, trata-se da capacidade de reduzir as desigualdades, mediante tratamento equânime e uniformizado de todos os seres humanos. Os professores Cohen e Franco (2004, *apud* Antero, 2008) asseveram ainda que a política social deve ter como princípio orientador e inalienável a procura da equidade.

Por fim, Rua (2007) define *sustentabilidade* como “a capacidade de manter ou expandir os ganhos obtidos, para além da intervenção. Pode ser definida também como a capacidade de desencadear mudanças sociais permanentes, que alteram o perfil da própria demanda por políticas/programas sociais e que retroalimentam o sistema de políticas sociais.”

Por outro lado, em sua concepção acerca de monitoramento, Rua (2007) descreve como o vê:

Também conhecido como avaliação em processo, trata-se da utilização de um conjunto de estratégias destinadas a realizar o acompanhamento de uma política, programa ou projeto. É uma ferramenta utilizada para intervir no curso de um programa, corrigindo sua concepção. É o exame contínuo dos processos, produtos, resultados e os impactos das ações realizadas. O monitoramento permite identificar tempestivamente as vantagens e os pontos frágeis na execução de um programa e efetuar os ajustes necessários à maximização dos seus resultados e impactos.

De modo ilustrativo, abaixo há um quadro comparativo entre monitoramento e avaliação:

Quadro 2		
Comparação entre as principais características de monitoramento e avaliação		
Característica	Monitoramento	Avaliação
Processo	Contínuo	Descontínuo
Foco	Implementação e produtos	Implementação e resultados
Fontes de informações	Procedimentos de rotina/ Ferramentas eletrônicas	Estudos
Produção de dados	Regular	Irregular
Aplicações	Rotina administrativa	- Aprendizado - Melhorias na implementação - Accountability Planejamento e alocação de recursos
Indicadores	Estrutura, processo e resultado	Os mesmos desde que haja repetição na coleta dos dados

Fonte: Sousa; Lucas e Azevedo, 2009.

Outra palavra comumente confundida com monitoramento é acompanhamento. As referências sobre as distinções entre acompanhamento e monitoramento na literatura especializada de avaliação já não são comuns (ANTERO, 2008). De modo ilustrativo serão utilizados, então, os ensinamentos da professora Rua (2007, *apud* Antero, 2008), esquematizados no Quadro 1.

Quadro 1

Diferenças entre acompanhamento e monitoramento

Acompanhamento	Monitoramento
<p>Não é um processo interativo.</p> <p>As informações são superficiais e nem sempre são analisadas.</p> <p>Os resultados raramente são compartilhados e são pouco utilizados.</p> <p>É realizado de forma mecânica, para cumprir exigências.</p> <p>Visto como controle, fiscalização.</p>	<p>É uma ferramenta de gestão interativa e proativa.</p> <p>Utiliza informações com a profundidade necessária e os dados são sempre analisados.</p> <p>Divulga as descobertas feitas e fornece insumos qualificados para o planejamento.</p> <p>Os resultados são utilizados para aperfeiçoamento do trabalho de equipe e para a tomada de decisões.</p> <p>Gera aprendizagem organizacional.</p>

Fonte: Rua, 2005.

De modo resumido, o monitoramento e a avaliação de um projeto devem andar juntos, complementarmente, e, assim, devem transformar-se nas partes de um mesmo sistema de modo a ajudar a melhorar o desempenho do projeto, conseguir os resultados pretendidos, melhorar a aprendizagem coletiva e a tomada de decisões fundamentada em informações novas e atualizadas. E, como ilustrado e discorrido anteriormente, monitoramento e avaliação são ferramentas preciosíssimas na gestão de empreendimentos e projetos. São procedimentos pelos quais se pretende mensurar sistematicamente e objetivamente a relevância, desempenho e efeitos de determinadas atividades ou ações.

3. EXPERIÊNCIA PRÁTICA

Para que houvesse, no mínimo, clareza acerca da missão da ONG A Casa Verde e propósito de um dos seus projetos; APLs do Cerrado II, foi necessário uma revisão de textos com descrição dos projetos APLs do Cerrado I e II. Nos textos, encontram-se informações úteis sobre a caracterização dos membros do projeto, detalhamento dos empreendimentos, metodologia adotada, diretrizes gerais sobre o sistema de monitoramento e avaliação e outras informações. Enfim, foi indispensável uma contextualização geral do projeto.

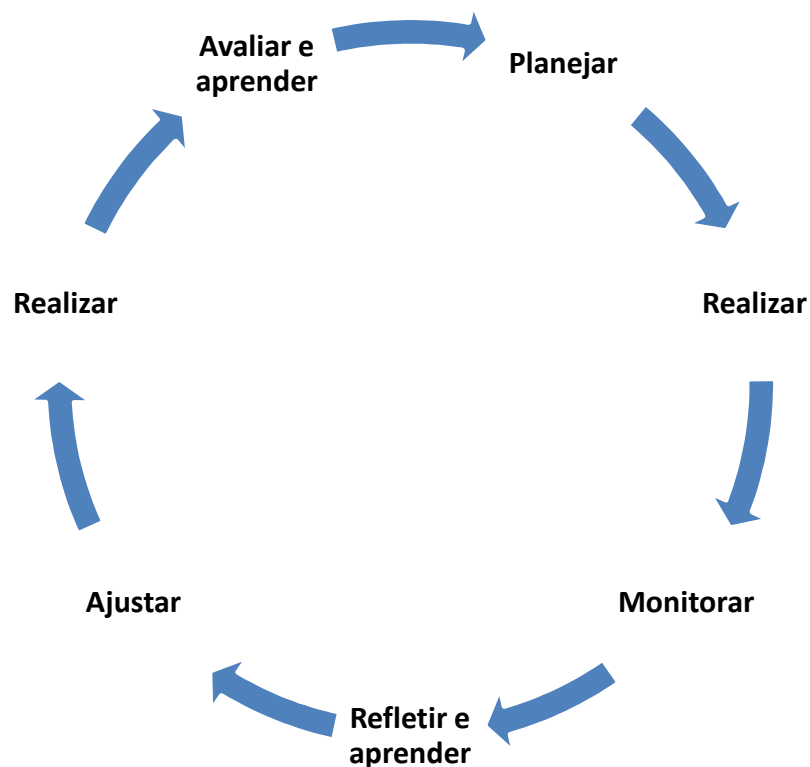
As atividades desempenhadas durante o estágio supervisionado no projeto APLs do cerrado II na Casa Verde são de suma importância ao futuro gestor do agronegócio. Trabalha-se com conceitos administrativos como estratégias de planejamento, metas, objetivos, finanças, custos e tomada de decisão. E aplica-se na prática ou entra em contato com objetos como check list, software de gerenciamento, matriz de identificação estratégica, relatório de atividades mensais, práticas de produção da agricultura familiar no cerrado brasileiro, agroextrativismo, sociobiodiversidade entre outros.

O projeto baseia-se numa metodologia de assistência técnica à gestão, produção e mercado através do monitoramento e avaliação de atividades desenvolvidas pelos 40 empreendimentos selecionados.

Para a dinâmica e fluência do projeto é necessário que o sistema de monitoramento e avaliação seja altamente satisfatório. Segundo A Cada Verde (2010):

Se o monitoramento visa gerenciar e verificar o desempenho de atividades (a eficiência e a eficácia), a avaliação considera as mudanças alcançadas, em face da ação planejada (a efetividade).

O sistema de monitoramento e avaliação são articulações que devem ser realizadas, conjuntamente, desde o início do planejamento do projeto, em suas mediações e ações de aperfeiçoamento até a concretização e obtenção do resultado final. De forma mais resumida, tem-se uma ilustração acerca da interdependência entre monitorar e avaliar um projeto:



Fonte: A Casa Verde, 2010.

Observar, mensurar e comparar informações aos indicadores de resultados tornam-se necessários para quantificar e qualificar o desempenho dos empreendimentos da agricultura familiar. Um dos instrumentos capazes de auxiliar o monitoramento do projeto APLs do Cerrado II é o relatório de atividades enviado, mensalmente, até o dia 10 por cada um dos assistentes técnicos regionais (ATRs) em seus respectivos pólos de atuação. No referido relatório de atividades, constam informações gerais dos empreendimentos, descrição detalhada das atividades, assim como as fotos, lista de presença das respectivas atividades realizadas e uma apresentação, por escrito, dos resultados alcançados e produtos de todas as atividades realizadas durante o mês.

Inicialmente, o modelo preliminar do relatório de atividades era assim:

<CABEÇALHO>
Responsável:
Período a que se refere o relatório:
<CORPO DO DIÁRIO DE MUDANÇAS>
Descrição da atividade (oficina, visita técnica etc.):

Período de realização (da ação): __/__/__ a __/__/__

Área(s) funcional(is) associada(s):

Empreendimentos beneficiados (devem ser citados nominalmente):

Número de agricultores (participantes): Número de técnicos:

Número de mulheres: Número de homens:

Contribuição de outros fatores e parceiros (para caracterizar a participação de cada parceiro):

Avaliação de resultados e produtos gerados:

Observações:

Fotos (pensar numa forma de ao inserir a foto ser nominada com base na descrição da atividade, local e a data de realização):

Fontes de provas (para inserção de documentos):

Com algumas mudanças estruturais, o relatório ficou melhor formulado e mais detalhado. Tais mudanças foram criadas com o intuito de iniciar, paulatinamente, a socialização dos ATRs com tecnologias mais básicas para que, mais adiante, a adoção de um software de monitoramento e avaliação seja de fácil aceitação e entendimento. Abaixo o novo modelo de relatório, o qual foi reformulado juntamente com um tutorial:

RELATÓRIO DE ATIVIDADES

- 1. Projeto:** APLs do Cerrado/MDA – Termo de Parceria nº 742866/2010
- 2. Nome do Técnico(a):** Escolher um nome
- 3. Organização PAR em que atua:** Escolher o PAR
- 4. Localização:**
- 5. Período Atividade:** Clique e insira a data. **a** Clique e insira a data.

6. Descrição das Atividades (oficina, visita técnica etc.):

6.1 Reunião com o empreendimento: XXXXXXXXXXXXXXX

Período de realização da Atividade: Clique e insira a data. **a** Clique e insira a data.

Local:

Área(s) funcional(is) associada(s):

- Administração Organizacional Comércio Exterior
 Finanças e Custos Gestão Ambiental
 Gestão Industrial Recursos Humanos
 Vendas e Marketing

Empreendimentos beneficiados (devem ser citados nominalmente):

Número de agricultores (participantes):

Número de técnicos:

Número de mulheres:

Número de homens:

Objetivo:

Reavaliação do Plano de Aprimoramento e planejamento das atividades visando a implantação do referido plano.

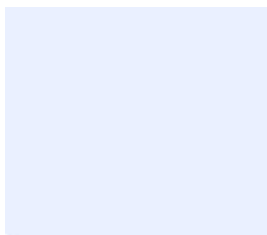
Descrição da Atividade:

Descrição sucinta e objetiva da atividade
Esteve presente nesta atividade o conselho gestor(diretoria) do empreendimento juntamente com o Técnico Extensionista do Projeto APLs do Cerrado.
Foram discutidos assuntos pertinentes a implementação do plano de aprimoramento no empreendimento, as ações de conjunto que beneficiarão os empreendimentos de forma coletiva, a estrutura do projeto e a necessidade de articulação entre todos os atores envolvidos para a implantação do plano de aprimoramento.

Encaminhamentos:

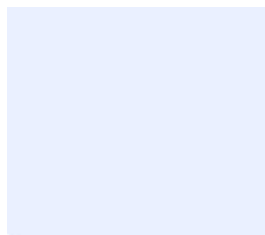
Definição de agenda durante o mês de agosto, com previsão de retorno ao empreendimento nos dias 19 e 26 de agosto de 2011 para realizar visita técnica a agroindústria.
Criar ferramentas para aferir indicadores de desempenho juntamente com o empreendimento para se reconhecer no mercado, saber o lugar que está ocupando.
Etc. e etc...

Fotos e observações:



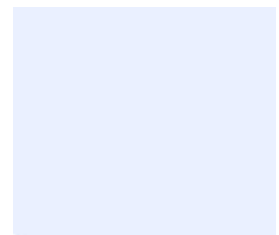
CRÉDITOS:

Observação:



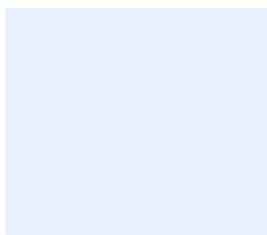
CRÉDITOS:

Observação:



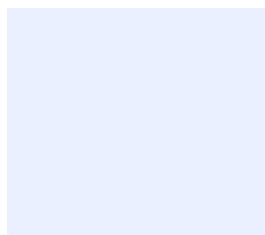
CRÉDITOS:

Observação:



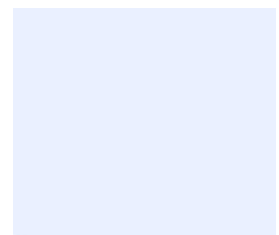
CRÉDITOS:

Observação:



CRÉDITOS:

Observação:



CRÉDITOS:

Observação:

7. Avaliação/Resultados alcançados/Produtos:

Aqui cabe uma avaliação, mostrar os resultados alcançados e produtos de todas as atividades realizadas durante o mês.

8. Parceiros/Participantes:

--

Local:

Data: Clique e insira a data.

Assinatura do(a) Técnico:

Aceite (somente para uso de A Casa Verde)

Local:

Data: Clique e insira a data.

Assinatura da Coordenação:

Com as informações constantes nesse relatório espera-se que seja possível a geração de indicadores que demonstrem o desempenho do projeto. Indicadores como:

1. N° de produtos desenvolvidos
2. N° de empreendimento tendo adotado Boas Práticas de Produção e/ou Boas Práticas de Fabricação
3. N° de empreendimentos tendo desenvolvido planejamento logístico
4. N° de empreendimentos tendo desenvolvido planejamento de rede de suprimento
5. N° de projetos técnicos de adequação de fluxo desenvolvidos
6. N° de DAPs (Declaração de Aptidão ao PRONAF- Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar) individuais emitidas
7. N° de DAPs jurídicas emitidas
8. N° de empreendimentos que acessam e acessaram políticas públicas orientadas para o fortalecimento da agricultura familiar*
9. N° de planos de certificação desenvolvidos
10. N° de oficinas de estruturação/gestão de empreendimentos realizadas
11. N° de oficinas de cooperativismo realizadas
12. N° de oficinas sobre Comércio Justo realizadas
13. N° de planos de aprimoramento implantados total ou parcialmente

* Exemplos de políticas públicas: PAA, PNAE, Política Nacional da Sociobiodiversidade (lista de 10 produtos), Lei de ATER, Apoio à Certificação, Certificação do Comércio Justo, Crédito

Faz-se necessário, também, entrar em contato via e-mail ou telefonema com o Assistente Técnico Regional (ATR) para que o relatório de atividades de cada Ponto de Articulação Regional (PAR) seja enviado, conforme o requisitado, para verificação e avaliação pelo Monitor regional ou estagiária.

Ficou a cargo da estagiária a avaliação e comentários de aperfeiçoamento acerca dos relatórios de atividades do mês de setembro em diante. Inicialmente há as críticas para correção do relatório e, posteriormente, o ATR reenvia o relatório com as correções pedidas. Abaixo a avaliação de um dos relatórios enviado no mês de outubro do PAR (Ponto de Apoio Regional): Centro de Agricultura Alternativa Vicente Nica (CAV):

O relatório de atividades deve contemplar todas as atividades realizadas durante o mês, dessa forma, não justifica ter apenas duas atividades em um mês de atividades, é muito pouco. Precisa ser mais propositivo, é necessário planejar as atividades e pensar que você é responsável pelo acompanhamento de 05 empreendimentos (Pasmado, Pontezinha, BNB Palmital de Baixo, AAPIVAJE e Frutivale). Você deve estreitar a relação e entender melhor o contexto deles para acompanhamento do APLs. Precisa interagir melhor com o Técnico Extensionista entre outros.

No relatório, você apresenta uma situação em que houve uma certa dificuldade na transferência de mel para os vasilhames devido parte do mel estar cristalizado. Caberia à você propor um direcionamento e, até mesmo, uma solução para que o imprevisto não ocorresse mais. Além disso, apresentar os indicativos que permitiram que tal situação ocorresse.

Quanto à escolha das áreas funcionais associadas à atividade, repito o comentário do relatório anterior: Você pode selecionar mais de uma alternativa, permitindo que a atividade seja interpretada de maneira mais ampla. Você possui os materiais utilizados na capacitação dos ATRs que podem te auxiliar no momento de escolher as áreas associadas a atividade.

As fotos devem ser melhor comentadas, como referi-me no relatório anterior.

Quanto ao objetivo: "Apoiar a AAPIVAJE na realização das atividades realizadas durante todo mês de outubro", você pode reescrever "mensurar ou quantificar" as atividades realizadas.

Algumas observações detalhísticas:

"Também foi discutido sobre recursos de projetos que estão para ser aprovados para construções no entreposto, recursos nos quais tem uma finalidade específica para ser usado (qual a finalidade?), então discutiram sobre a possibilidade de uma conversa com os órgãos (quais órgãos?) que estariam liberando esse recurso para certa mudança na qual ele seria destinado, fazendo com que esse recurso seja aplicado nas construções e adequações que sejam prioridades para atender as exigências (quais exigências?) que necessita o SIF Serviço de Inspeção Federal.

Na avaliação, tente escrever um pouco sobre a satisfação dos apicultores, ou seja, como eles vêm o baixo rendimento produtivo, comparado ao ano passado, e o que farão para superá-lo.

Para o próximo relatório de atividades, necessariamente deverá constar o seu planejamento após a reunião de Pólo realizada em Turmalina, bem como o acompanhamento e apoio para implementação dos planos de aprimoramento aos outros empreendimentos assistidos por você.

Dessa forma, os dados contidos nos relatórios de atividades devem sempre vir com informações e dados atualizados para melhor sistematização e organização dos mesmos e evitar que informações dissonantes afetem o desempenho do empreendimento e o andamento do projeto inteiro.

Dentre as dificuldades, a mais contundente encontra-se no envio do relatório de atividades na data estabelecida. Em alguns casos, por falta de atividades realizadas no pólo de atuação do ATR, acúmulo de emprego ou funções e outros casos por abandono do projeto.

Além disso, alguns ATRs não entendem o que está sendo demandado nos campos do relatório e, às vezes, criam disparidades entre o que acontece realmente e o que é apresentado no relatório. São quase unânimes os casos em que os ATRs esquecem de sua atuação como arranjo, não se baseiam nos indicadores de resultado e desviam-se do planejamento inicial do projeto, cabendo aos funcionários do escritório da Casa Verde preencher lacunas que não são preenchidas por quem está lidando diretamente com essas ações no campo.

Houve participação em reuniões de aprimoramento da metodologia do projeto APLs do cerrado II. Reuniões que visavam contribuir para melhorias e mudanças no sistema de monitoramento e avaliação.

O aprendizado sobre o projeto APLs do Cerrado II foi proveitoso, apesar de bastante distante da convivência prática dos empreendedores rurais. Exemplo desse aprendizado foi ilustrado em um quadro preliminar de monitoramento.

Este quadro fita apontar alguns resultados alcançados no projeto APLs do Cerrado da Casa Verde a partir da adoção dos relatórios de atividades mensais entre os meses de julho e novembro de 2011:

QUADRO PRELIMINAR DE MONITORAMENTO			
Tipo de atividade	Quantidade	Participantes	Indicador (em geral)

<p>Capacitação dos ATRs (Assistentes Técnicos Regionais) para desenvolverem, junto aos empreendimentos, atividades que auxiliem na implementação dos planos de aprimoramento. Realizada em Brasília-DF.</p>	<p>1 Capacitação dos ATRs.</p>	<p>Oito ATR's oriundos de estados brasileiros (MG, MS, MT, TO e MA), presença de alunos e professores da Universidade de Brasília, MDA/SAF, Instituto Sociedade, População e Natureza, Central do Cerrado e A Casa Verde.</p>	<p>Implantação, total ou parcial, dos planos de aprimoramento nos empreendimentos.</p> <p>Maior participação/realização de capacitações para ATRs.</p>
<p>Capacitação visando o fortalecimento de uma rede de Assistência Técnica Rural (ATER) apropriada para o desenvolvimento da agricultura familiar no Cerrado. Realizada em Brasília-DF.</p>	<p>1 Capacitação visando o fortalecimento da rede de ATER.</p>	<p>EMBRAPA Cerrados, Associação Bio Dinamica, Fórum de Economia Solidária, ISPN, Rede Cerrado.</p>	<p>Aumento da quantidade de reuniões para atualizar e organizar dados administrativo-financeiros.</p> <p>Maior proatividade dos empreendimentos PAREs para estabelecerem interrelações e atuarem como arranjo.</p>
<p>Reunião de apresentação do Plano de Aprimoramento, coleta de informações, articulação de calendário e previsão de metas e ações. Corredor de Extrativismo – Nioaque/MS.</p>	<p>1 Reunião acerca do Plano de Aprimoramento.</p>	<p>A Casa Verde, CEPPEC, Grupos Produtivos de Base, Rede APOMS, CMDR – (Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural).</p>	<p>Maior participação em feiras e/ou troca de experiências com outros empreendimentos para que promovam e ajudem a divulgar os produtos oriundos da agricultura familiar no cerrado.</p>
<p>Reunião acerca do planejamento de atividades visando a implantação do plano de aprimoramento. Goiânia – GO.</p>	<p>1 reunião sobre a implantação do plano de aprimoramento.</p>		<p>Maior participação em cursos e formações para o aprimoramento das técnicas dos ATRs utilizadas nos</p>
<p>Reunião para atualizar</p>			

<p>planilhas de entradas e saídas de produtos. Pirenópolis - GO</p> <p>Reunião para articulação com empreendimentos do PAR. Corredor de Extrativismo – Nioaque/MS</p> <p>Articulação para participação do Grupo de Mulheres “Boa Esperança” na FENAFRA (Feira Nacional da Agricultura Familiar e Reforma Agrária) 2011. Mato Grosso do Sul.</p> <p>Assembléia de formatação de Estatuto Social, Regimento Interno e Pré-Assembléia de Fundação da Cooperativa de Comercialização e Consumo. Dourados/MS.</p> <p>Curso: “Capacitação das BSCs – Bases de Serviço de Comercialização - dos Territórios da Cidadania do Estado de Mato Grosso do Sul.</p> <p>Assessoria no entreposto de mel e cera de abelha. Turmalina MG.</p>	<p>1 Reunião para atualização de dados.</p> <p>1 reunião para articulação do PAR CEPPEC.</p> <p>1 articulação para participação em feira nacional.</p> <p>1 curso de capacitação das BSCs</p> <p>2 Assessorias no entreposto de mel e cera de abelha.</p> <p>1 Participação</p>	<p>A Casa Verde, CEPPEC, Grupos Produtivos de Base, Rede APOMS, CMDR – (Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural).</p> <p>SENAR- Serviço Nacional de Aprendizagem Rural</p>	<p>empreendimentos.</p> <p>Aumento de de assembléias em prol do acesso de políticas públicas orientadas para o fortalecimento da agricultura familiar.</p> <p>Aumento de de empreendimentos realizando gestão de estoque e planejamento de compra de suprimentos.</p> <p>Aumento de realização de georreferenciamento, como meio estratégico de controle.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Participação no curso de apicultura sobre a criação de abelha rainha e produção de geléia real. Turmalina MG.</p> <p>Articulação de Base e Articulação Operacional com Grupos produtivos / Agroextrativistas para aquisição (compra), georreferenciamento de pontos de coleta, mobilização e armazenamento de matéria-prima. Nioaque/MS.</p>	<p>do ATR em curso sobre apicultura e afins.</p>	<p>SENAR</p>	
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------	--------------	--

Alguns indicadores traçados poderão servir na alimentação do sistema de monitoramento e avaliação do projeto. É observado que, apesar de se tratar de um projeto de arranjo produtivo, os empreendimentos não realizam atividades totalmente semelhantes, até mesmo devido as diferenças pertinentes à cada um deles, mas, graças aos ATRs e demais membros de gestão, há uma rede de assistência técnica e extensão rural como uma maneira de amenizar as disparidades, quer sejam econômicas, sociais, etnográficas ou de gênero entre as organizações PARes participantes do projeto. Dessa forma, permitem que as ações do projeto sejam realizadas primando um só objetivo: a consolidação de uma metodologia de assistência técnica à gestão, produção e mercado desses 40 empreendimentos da agricultura familiar no cerrado.

Além disso, algumas questões do relatório de atividades deveriam ser melhor redigidas e, até mesmo, complementadas. Campos importantíssimos como descrição, objetivos da atividade e resultados alcançados, por muitas vezes, são preenchidos da maneira mais sucinta e breve possíveis. Evitando, dessa forma, que melhorias e mudanças no projeto sejam tomadas devido à falta de esclarecimento.

Em suma, o quadro preliminar de monitoramento foi capaz de apresentar alguns dos primeiros resultados alcançados a partir da adoção do relatório de atividades mensais. Por isso, eventuais reformulações e aprimoramentos continuarão a decorrer do uso desse instrumento de monitoramento e avaliação.

4. METODOLOGIA

O presente relatório de estágio supervisionado está alicerçado em uma metodologia qualitativa de pesquisa. As informações aqui presentes são frutos de revisão de literatura em artigos, relatórios, sínteses, livros e outras fontes bibliográficas da própria ONG. Além disso, as informações consistem em dados oriundos de reuniões de aprimoramento no escritório da Casa Verde e no Instituto São Boa Ventura com os membros do projeto APLs do cerrado II. E por fim, ocorreu, também uma entrevista de grupo focal, onde participaram a professora orientadora desse estágio supervisionado, Mônica Celeida, o monitor e coordenador do projeto, Fabiano Ruas, e a gestora administrativo-financeira, Cibele Sawyer.

Como bem requer, o trabalho da estagiária foi acompanhado por um supervisor, Fabiano Ruas – coordenador do projeto APLs, o qual ficou a cargo de passar as orientações e apresentá-la ao projeto e à Casa Verde.

Os passos iniciais foram direcionados à leitura e revisão do Projeto de Extensão Industrial para Arranjos Produtivos Locais no Bioma Cerrado - APLs do Cerrado I. Para, em seguida, iniciar a revisão acerca das diretrizes gerais do projeto APLs do Cerrado II, principalmente seu sistema de monitoramento e avaliação.

Para melhor aproveitamento e eficácia do sistema de monitoramento e avaliação do relatório de atividades enviado pelos ATRs foi necessária uma reformulação do mesmo. Foram mudanças para agilizar o preenchimento e facilitar a interpretação das perguntas.

Posteriormente, ocorreram reuniões para aprimoramento do relatório de atividades. Ou seja, verificar a viabilidade do sistema de monitoramento e avaliação ocorrer, em sua grande parte, através de software.

De modo complementar às metodologias adotadas anteriormente, foi-se realizado uma entrevista de grupo focal. Dias (s.d.) diz que “os grupos focais, ou entrevistas de grupo focal têm sido empregados em pesquisas mercadológicas desde os anos 50. Pela crescente aplicação dessa técnica, inclusive em pesquisas acadêmicas, e por ter sido ainda pouco explorada na literatura científica, seria oportuno analisá-la como alternativa às técnicas de coleta de dados mais tradicionais.”

Para Caplan (1990 apud Dias, s.d.), os grupos focais são “pequenos grupos de pessoas reunidos para avaliar conceitos ou identificar problemas”, constituindo-se

em uma ferramenta eficaz de captação de informações relevantes.

No início do grupo focal, falou-se da íntima relação da Casa Verde com a Rede Cerrado. A Casa Verde, existente desde 2001 como figura jurídica, assume em 2006 a coordenação geral da Rede Cerrado. Relatou-se, também, sobre as dificuldades da ONG em lidar com recurso público, pois além de enfrentar as características exigentes da legislação brasileira é necessário estar atento às demandas e necessidades da sociedade. Além disso, a burocracia do sistema impede o desenvolvimento de atividades e Cibele Sawyer (2011) completa que “não tem como resolver com criatividade é o que tá na rubrica”.

A boa execução do sistema de monitoramento e avaliação do projeto atrela-se à observação do que foi inicialmente planejado em comparação ao que está realmente escrito nos relatórios de atividades encaminhados mensalmente. Associado à isso, expressou-se a intenção de que, futuramente, todo o sistema de monitoramento e avaliação seja informatizado. Fabiano Ruas (2011) enfatiza que o “monitoramento e avaliação indicam rumos para a comunidade”.

5. ANÁLISE

O monitoramento das atividades do projeto APLs do cerrado II é de suma importância à continuidade e às ações dos 40 empreendimentos assistidos pelo mesmo. O monitoramento baseia-se em aproximar-se e observar os detalhes ínfimos e corriqueiros do atores presentes nos 08 pólos do Brasil.

Mas não somente isso, prova disso é a existência de monitores regionais e ATRs que lidam diretamente com complexas condições e diferentes situações dos empreendimentos selecionados. Eles são os responsáveis por um contato mais próximo com a realidade dos empreendedores. Dessa forma, cria-se certa facilidade na identificação de potenciais problemas que poderão impedir uma proveitosa desenvoltura do projeto a longo prazo.

Através do quadro preliminar de monitoramento, criado especialmente para apresentar alguns resultados alcançados no projeto APLs do Cerrado II da Casa Verde a partir da adoção dos relatórios de atividades mensais entre os meses de julho e novembro de 2011, pôde-se perceber que as ações desenvolvidas extrapolam a obtenção de aportes técnicos e financeiros para seus empreendimentos, atividades específicas, missão e objetivo do projeto. E apesar de existir muitas falhas e dificuldades visíveis nas comunidades como escolaridade, isolamento geográfico, desmotivação, falta de recursos em geral e outros, os quais demandarão um longo prazo para serem solucionados, há um elemento que supera tudo isso: a aprendizagem social.

Alguns dos PARes (Pontos de Apoio Regionais) ainda preocupam-se em produzir, comercializar e gerir de maneira sustentável, ou seja, permitindo que suas futuras gerações tenham condições de sobreviver através do agroextrativismo e, dessa forma, continuem a perpetuar culturas e costumes próprios da sociobiodiversidade local.

6. CONCLUSÃO

Conclui-se que o projeto APLs do cerrado II: consolidação da metodologia de assistência técnica à gestão, produção e mercado para empreendimentos da agricultura familiar inovou ao apresentar uma idéia que reconhece a conservação e preservação da sociobiodiversidade do cerrado brasileiro como motivadores da união do conhecimento tradicional e científico para o manejo sustentável e, ainda, geração de renda e estímulo à fixação dos trabalhadores no meio rural.

É imprescindível que as organizações PARes vejam o projeto como uma iniciativa estratégica para o cerrado e suas populações, iniciativa que, através das ações do projeto, tem auxiliado a retirar o cerrado e seus povos da invisibilidade política a nível nacional e internacional. Além disso, o projeto, na medida do possível, tem buscado fazer com que, através do agroextrativismo, os empreendimentos criem um arranjo produtivo local e facilitem o intercâmbio cultural e troca de experiências práticas entre si.

O agroextrativismo, também, toma sua relevância frente à insaciável atitude predatória do agronegócio em dominar o cerrado visando o lucro. Nogueira e Fleischer (2005) apresentam melhor o termo:

O extrativismo de base familiar guarda características especiais, que dizem respeito à sua pequena escala e à integração que mantém com atividades de produção agrícola e com a criação de gado e pequenos animais, dedicadas à subsistência e à venda de seus poucos excedentes. O termo agroextrativismo visa, portanto, expressar as especificidades desse sistema de produção, que conjuga a coleta de recursos da biodiversidade nativa à geração de produtos por meio do cultivo e da criação de animais, típicos da agricultura familiar.

O agroextrativismo poderia, assim, ser definido como uma modalidade de agricultura familiar e, no extremo, todas as unidades de agricultura familiar contam com uma parcela maior ou menor de extrativismo na composição da produção.

Dessa forma, a sustentabilidade desses empreendimentos da agricultura familiar é dependente de uma estruturada e forte gestão social, financeira e administrativa. Uma gestão que percorra as atividades que vão desde a escolha de insumos, processamento, beneficiamento, armazenamento, divulgação e, até mesmo, a comercialização do produto final. É justamente por isso que o projeto APLs II conta com um sistema de monitoramento e avaliação das atividades dos

empreendedores para que, posteriormente, indicadores de resultado e processo sejam gerados e forneçam medidas e possíveis soluções que auxiliarão no desenvolvimento dos PARes.

Algumas disciplinas ofertadas na Faculdade UnB de Planaltina, como evolução da agricultura familiar, introdução ao agronegócio, sociologia, sistemas agroindustriais, gestão ambiental e agroecologia foram substancialmente relevantes ao melhor entendimento e compreensão das questões pertinentes às dificuldades de produção, comercialização e falta de serviços de ATER nos PARes. Entretanto, pôde-se observar que, academicamente, muito pouco ou pouquíssimo é falado sobre o agroextrativismo e a produção sustentável no cerrado, o que dificultou em certa medida entender o porquê da preservação e conservação da sociobiodiversidade deste tão rico bioma.

Em suma, o gestor do agronegócio deve ser melhor preparado para lidar, especialmente, com as demandas do terceiro setor da sociedade, o qual requer gestores capacitados a atender as necessidades de um bioma que aos poucos tem perdido suas maiores riquezas. O presente projeto, APLs do cerrado II, tem promovido bastantes mudanças no cenário onde estão inseridos estes empreendimentos e mostrado os resultados que estão sendo alcançados conjuntamente, mas, mais importante ainda é saber que, por se tratar de um assunto bastante delicado, o cerrado requer não somente gestores capacitados e, sim, profissionais que se dediquem arduamente em conservar o cerrado para as futuras gerações. Antonio Candido (1970 apud Leonel; Segatto, 2005) em *Grande sertão: veredas* nos alerta que “o soldado de hoje é o jagunço de amanhã e vice-versa”. Portanto, tratemos de preservar o cerrado.

7. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ANTERO, S. A. **Monitoramento e avaliação do Programa de Erradicação do Trabalho Escravo.** Rio de Janeiro, set 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a02v42n5.pdf>. Acesso em 10 de outubro.

CARRAZA, L. R. *Podução e comercialização de produtos agroextrativistas do cerrado no PPP-ECOS: avanços, limites e desafios.* In: **Sementes lançadas, frutos colhidos: o Programa de Pequenos Projetos Ecosociais.** Brasília: PEQUI/ISPN, 2010. ISBN 978-85-63288-01-1

DUCHROW, Anselm et al. **Planejando o desenvolvimento local:** conceitos, metodologias e experiências. Belém: Prorenda rural, 2002.

FERRARI, E. A. *Monitoramento de impactos econômicos de práticas agroecológicas.* **Monitoramento e avaliação de projetos: métodos e experiências.** Brasília: Ministério do Meio Ambiente, p. 87- 119, 2004. ISBN 8587166646

GEPAI – Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. Guia para gestão da propriedade agrícola familiar. São Carlos: Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos – UFSCAR, mai 2004. Disponível em: http://www.gepai.dep.ufscar.br/pdfs/1105377567_Cartilhageral082004.pdf. Acesso em 28 out 2011.

GUILHOTO, J.J. *et al.* **A importância da agricultura familiar no Brasil e em seus estados.** Disponível em http://www.fea.usp.br/feaecon//media/livros/file_459.pdf. Acesso em: 15 de outubro de 2011.

LEONEL, M. C.; SEGATTO J. A. *Política e violência no grande sertão de Guimarães Rosa.* In **Estudos Sociedade e Agricultura.** Rio de Janeiro: CPDA-UFRRJ, v. 13, n. 1, p. 75-93, abr., 2005.

MELO, G.M. **Monitoramento e avaliação.** Gestora governamental do SEPLAN. Cuiabá, julho de 2008. Disponível em: <http://docs.google.com/a/a-casa->

verde.org.br/viewer?a=v&q=cache:GDcQnlcJ_jMJ:www.seplan.mt.gov.br/arquivos/A_9313ef446d079689ca8aeca7d9d8e530AVALIAcao%2520E%2520MONITORAMEN TO.ppt+processo+permanente+de+coleta,+an%C3%A1lise+e+sistematiza%C3%A7%C3%A3o+de+informa%C3%A7%C3%B5es+e+de+verifica%C3%A7%C3%A3o+do +andamento+da+a%C3%A7%C3%A3o&hl=pt-BR&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEEShCfAsMVqQvgDxxrXsbT9xi8tN3yNAQQ3XD8SaN Wjs4J0rYk1pkfpVZDJkZOAjrGxvXGTFxmjhiECii_YTgxYnPIAjDMwHwGV7MnbV-GKxCmLJIDLnxJOnQ6eFg-oK_qCEWhSxt&sig=AHIEtbQ6qJyWv2gzljBO-rYuW-TgvmJByQ&pli=1. Acesso em 26 de setembro de 2011.

NOGUEIRA, M. *Monitoramento de pequenos projetos de desenvolvimento sustentável. Monitoramento e avaliação de projetos: métodos e experiências*. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, p. 151- 169, 2004. ISBN 8587166646

NOGUEIRA, M. **Quando o pequeno é grande: Uma análise de projetos comunitários no cerrado**. São Paulo: Annablume, 2005.

NOGUEIRA, M; FLEISCHER, S. *Entre tradição e modernidade: potenciais e contradições da cadeia produtiva agroextrativista no Cerrado*. In **Estudos Sociedade e Agricultura**. Rio de Janeiro: CPDA-UFRRJ, v. 13, n. 1, p. 125-157, abr., 2005.

Programa de Desenvolvimento Gerencial – Educação Continuada. Disponível em: http://www.fundap.sp.gov.br/debatesfundap/pdf/Gestao_de_Poi%C3%ADticas_Publicas/INDICADORES_PARA_MONITORAMENTO_DE_PROGRAMAS_E_PROJETOS.pdf. São Paulo, 2006. Acesso em: 10 de outubro de 2011.

SOUSA, R.P; HENRY, L.; AZEVEDO, M. **Sistema de monitoramento e avaliação da saúde indígena**. Centro Brasileiro de Análise e Planejamento – CEBRAP, abril de 2009. Disponível em: http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/modelo_monitoramento_avaliacao_saude_indigena.pdf. Acesso em 29 de outubro de 2011.

SUA PESQUISA. Portal que tem um completo banco de dados na Internet com informações científicas, artísticas, históricas, tecnológicas, esportivas, educacionais e culturais Disponível em: http://www.suapesquisa.com/o_que_e/ong.htm. Acesso em 23 de outubro de 2011.

TECNOLOGIA DE PROJETOS. Glossário de termos técnicos. Homepage Institucional. Desenvolvido por Tecnologia de Projetos em 2006. Apresenta recursos metodológicos e conceituais, e ainda um glossário de termos, que servem de apoio à planejamento e gestão de projetos. Disponível em: <http://www.tecnologiadeprojetos.com.br/?l=glossario.asp>. Acesso em: 18 de outubro de 2011.